

Artículo de investigación

## Los determinantes del pago por rendimiento en filiales argentinas de empresas multinacionales

Marcelo Delfini \*

Investigador, Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas - CONICET, Buenos Aires, Argentina.

Jefe de Trabajos Prácticos, Carrera de Relaciones del Trabajo, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.

[mdelfini@conicet.gov.ar](mailto:mdelfini@conicet.gov.ar)

Ignacio Cretini

Becario doctoral, Centro de Investigaciones y Transferencia Golfo San Jorge, Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas - CONICET, Buenos Aires, Argentina.

Alejandra Quadrana

Becaria doctoral, Instituto de Industria de la Universidad Nacional de General Sarmiento, Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas - CONICET, Buenos Aires, Argentina.

### Resumen

El objetivo de este artículo es establecer los factores que determinan los pagos por rendimiento en empresas multinacionales de Argentina. El estudio se realiza a través de un modelo de regresión logística y, adicionalmente, se incorpora un análisis de los efectos marginales sobre las variables explicativas a partir de una encuesta realizada a 83 filiales de empresas multinacionales. Los resultados indican que la probabilidad de incorporar pagos por rendimiento aumenta cuando las firmas tienen mayores niveles de ventas externas y son transnacionalizadas, mientras que disminuye para aquellas empresas con un control local de los recursos humanos y en las que existe una importante presencia sindical; finalmente, no se observa incidencia significativa por parte del país de origen de la empresa.

**Palabras clave:** pagos por rendimiento, empresas multinacionales, evaluación de desempeño.

### Determining factors of payment for performance in Argentinian subsidiaries of multinational companies

#### Abstract

This paper aims to shed light on the factors determining payment for performance in multinational companies based in Argentina. A logistic regression analysis model was performed. Additionally, an analysis of the marginal effects on the explanatory variables was carried out drawing on a survey of 83 subsidiaries of multinational companies. The results indicate that the probability of incorporating payment for performance increases when companies have higher levels of external sales and are transnationalized, while decreasing for companies with a local control of human resources, with a strong union presence. Finally, the company's country of origin showed no significant incidence.

**Keywords:** payments for performance, multinational companies, performance evaluation.

### Os determinantes do pagamento por desempenho em subsidiárias argentinas de empresas multinacionais

#### Resumo

O objetivo deste artigo é estabelecer os fatores que determinam o desempenho de pagamentos em empresas multinacionais na Argentina. O estudo é realizado através de um modelo de regressão logística e, adicionalmente, incorpora-se uma análise dos efeitos marginais sobre as variáveis explicativas a partir de uma pesquisa realizada com 83 subsidiárias de empresas multinacionais. Os resultados indicam que a probabilidade de incorporar pagamentos por desempenho aumenta quando as empresas têm níveis mais altos de vendas externas e são transnacionalizadas, enquanto diminui para aquelas empresas com controle local de recursos humanos e onde há uma significativa presença sindical. Finalmente, não observa-se um impacto significativo pelo país de origem da empresa.

**Palavras-chave:** pagamentos de desempenho, empresas multinacionais, avaliação de desempenho.

\*Autor para dirigir correspondencia. Dirigir a: Av. 19, N° 2557, (1897) Manuel Gonnert, Provincia de Buenos Aires, Argentina.

Clasificación JEL: J31, J33, M52.

Cómo citar: Delfini, M., Cretini, I. y Quadrana, A. (2018). Los determinantes del pago por rendimiento en filiales argentinas de empresas multinacionales. *Estudios Gerenciales*, 34(149), 411-421. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.149.2872>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.149.2872>

Recibido: 23-mar-2018

Aceptado: 19-nov-2018

Publicado: 19-dic-2018

© 2018 Universidad ICESI. Published by Universidad Icesi, Colombia. This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## 1. Introducción

Desde hace algunos años las empresas multinacionales (EMN) vienen avanzando en nuevas formas de gestión del trabajo (GDT) con el fin de mejorar sus beneficios. Los pagos por rendimiento (PPR) se encuentran dentro de esas nuevas formas que buscan imponerse y extenderse en las empresas para individualizar los salarios de sus empleados. Si bien los PPR no son novedosos, en los últimos años han cobrado un nuevo impulso de la mano de la expansión de las EMN que buscan llevarlos adelante a través de sus filiales (Ferner y Almond, 2013).

En este contexto, el presente artículo tiene como objetivo establecer el impacto que tienen los factores determinantes de los PPR, como el país de origen, la estrategia de la EMN en materia de recursos humanos, el grado de transnacionalización de la EMN, el nivel de ventas externas y la presencia sindical, todos ellos referidos por la literatura especializada al analizar el tema. Para poder dar cuenta de este objetivo, se construyó un indicador que tomó a los sistemas de evaluación de desempeño para los trabajadores bajo convenio colectivo de trabajo como referencia de los PPR. La elección de las evaluaciones de desempeño se debe a que, según define la literatura, estas se encuentran dentro de los PPR de mayor nivel de individualización salarial y su utilización es muy frecuente dentro de estos sistemas (Gittleman, 2014; Marginson, Arrowsmith y Gray, 2008; Heery, 2000; Arrowsmith y Marginson, 2011).

Para el análisis y estimación de los factores que determinan la adopción de PPR, se implementó un modelo de elección discreta para variables binarias y el estudio de los efectos marginales de las variables explicativas. En el primer caso, se construyó un modelo Logit que incorporó regresores de forma secuencial, con el fin de identificar los factores que inciden en la probabilidad de implementar PPR. Luego, se empleó el método de los efectos marginales para medir el impacto diferencial de cada variable sobre la probabilidad de implementar un sistema de evaluación de desempeño de carácter individualizante. Para ello se utilizaron datos provenientes de una encuesta realizada a 83 filiales argentinas de EMN, a partir de entrevistas estructuradas con los gerentes de recursos humanos.

La importancia de llevar adelante este análisis radica en que, si bien este tipo de estudios es frecuente en los países anglosajones, en Argentina no ha sido explorado con el nivel de profundidad que pretende este artículo, a la vez que implica un estudio novedoso en materia de relaciones laborales. Además, la elección de las EMN como unidades de análisis se vincula con la capacidad que estas tienen para imponer condiciones de reproducción del capital a partir de su poder económico. No obstante, estas empresas se insertan en el marco de relaciones laborales que las anteceden. En este sentido, las características de las relaciones laborales del país de instalación posibilitan o condicionan la puesta en práctica de las estrategias de las firmas.

En el caso de Argentina, una de las características centrales que ha dominado el modelo de relaciones laborales es la configuración de un sistema de sindicato único por

rama o actividad, el que negocia salarios y condiciones de trabajo por medio de acuerdos o Convenios Colectivos de Trabajo (CCT) de forma centralizada a nivel de actividad, o bien descentralizada a nivel de empresa, lo cual depende de los estatutos de las organizaciones sindicales.

A partir de esto, pueden darse dos niveles de fijación salarial. El primer nivel corresponde a una fijación salarial centralizada por actividad o rama, la que es negociada entre las cámaras empresarias del sector y el sindicato; el segundo nivel de los acuerdos salariales corresponde a los negociados entre la empresa y el sindicato de actividad<sup>1</sup>. A su vez, esta última forma de negociación salarial desarrollada a nivel de las firmas abrió paso a la posibilidad de integrar partes variables a los salarios de los trabajadores, vinculadas al rendimiento.

Dicho lo anterior, el artículo continúa con un desarrollo teórico conceptual a partir del que se presentan una serie de hipótesis a ser contrastadas. En la tercera sección se describe la fuente de datos utilizada y los aspectos metodológicos; posteriormente, se muestran los resultados obtenidos a partir de las estimaciones econométricas. Finalmente, se presentan las conclusiones en torno a los hallazgos empíricos.

## 2. Marco teórico

En este apartado se presentará un marco teórico conceptual y los antecedentes sobre el tema, a partir de los que se desarrolla una serie de hipótesis enmarcadas en los estudios sobre EMN de los países anglosajones, y se establecen los diferentes efectos que tienen las variables explicativas sobre los PPR.

### 2.1. Características de los pagos por rendimiento

En el contexto de las nuevas formas de GDT, dentro de la literatura académica, han tomado nuevamente protagonismo los análisis sobre PPR. Estos se caracterizan principalmente por hacer que una mayor proporción del salario esté relacionado con el desempeño y los resultados, ya sea centrado en el empleado, el grupo de trabajo o la empresa (Marginson et al., 2008). Suelen distinguirse tres niveles de PPR que van desde las formas salariales individuales a otras colectivas. El primer nivel lo conforman programas de remuneración individual, los que recompensan a los empleados a partir de la evaluación de su desempeño laboral realizada por un superior. Estos suelen ser los de mayor nivel de individualización y también los más comunes. El segundo nivel se expresa habitualmente por medio de pagos variables que establecen un vínculo entre la remuneración y la producción de los trabajadores. El tercer nivel se sitúa en el espacio de la organización, por ejemplo, planes de participación en beneficios y participación en acciones, que recompensen a los empleados sobre la base del desempeño general de

<sup>1</sup> Se debe considerar que existe un nivel de centralización mayor en el que el salario es fijado entre cámaras empresariales, gobierno y confederaciones sindicales y corresponde al Salario Mínimo Vital y Móvil, que indica que ningún salario puede estar por debajo de él.

la empresa (McDonnell, Gunnigle, Lavelle y Lamare, 2015).

## 2.2. El impacto del país de origen sobre los pagos por rendimiento

Dentro de los análisis sobre EMN, una de las problemáticas abordadas hace referencia a la posibilidad que tienen las empresas de homogeneizar la GDT a nivel mundial. Algunos análisis sobre EMN y la GDT han puesto énfasis sobre la incidencia que tiene el país de origen en la adopción de ciertas prácticas de gestión de trabajo. Así, se desarrollarían formas de GDT en función del anclaje institucional de la casa matriz y daría como resultado una difusión de prácticas tendiente a estandarizar las formas de gestión de recursos humanos en sus filiales a partir de lo implementado en sus casas matrices.

Específicamente sobre los PPR, algunos estudios han puesto el foco en establecer los patrones de toma de decisión de los gerentes en relación con dos presiones coexistentes. Por un lado, existiría una lógica de alineación estratégica a las casas matrices que impulsa la creación de sistemas globales homogéneos. A esta se contraponen una lógica cultural local, la que exigiría adaptaciones a los marcos normativos y culturales de las naciones donde se instalan las filiales (Bloom, Milkovich y Mitra, 2003). Por su parte, la bibliografía señala que las EMN pueden: exportar los PPR de los países de origen, adaptarse a la práctica local, o actuar como “integradores globales” que implementan sistemas de pago comunes entre todas las subsidiarias sin utilizar el modelo de país de origen (Ferner, Edwards y Tempel, 2011; Ahlvik y Bjorkman, 2015; Edwards, Tregaskis, Collings, Jalette y Susaeta, 2013b; Almond, 2011). No obstante, en la medida que las EMN observen las prácticas vinculadas a los PPR desarrolladas desde la matriz como una fuente de ventaja competitiva, buscarán imponerlas en sus filiales (Edwards, Sánchez-Mangas, Jalette, Lavelle y Minbaeva, 2016).

En esta dirección, las empresas de origen estadounidense han sido caracterizadas como las que tienen mayores niveles de aceptación e implementación de PPR, dado el carácter institucional en el que se desenvuelve la casa matriz, la que procura transferir sus prácticas a las filiales. Precisamente, las relaciones laborales de carácter individualista que se desarrollan junto con el enfoque anti sindical de las empresas estadounidenses generarían las condiciones de posibilidad para el desarrollo los PPR con un carácter fuertemente individualizado (Jacoby, 1997; Ferner y Almond, 2013; Ahlvik y Bjorkman, 2015; Grote, 2005; Shibata, 2002; Rubery y Grimshaw, 2003). Como contraposición, los estudios comparativos muestran las diferencias existentes con firmas de otros países de Europa y también de Japón (Ferner y Almond, 2013). En este sentido, en Alemania, los sistemas individuales de remuneración variable fueron limitados por los poderes de los consejos de empresa y por normas sociales sobre los sistemas de remuneración, lo que llevaría a estas firmas a tener menos posibilidades de incorporar PPR (Edwards et al., 2016; Heywood y Jirjahn, 2014).

En función de lo mencionado, se puede plantear la siguiente hipótesis:

- Hipótesis 1: se espera que las filiales de los Estados Unidos tengan mayores niveles de aceptación en la incorporación de PPR vinculadas a la evaluación de desempeño que las filiales que no son de ese país.

## 2.3. Individualización salarial y sindicatos: los pagos por rendimiento en torno a las organizaciones obreras

Uno de los elementos fundamentales que han constituido el accionar sindical a lo largo de su historia es la posibilidad de avanzar en las negociaciones salariales con los empresarios estableciendo una remuneración homogénea en torno a las mismas tareas realizadas por los trabajadores. Los PPR introducen un problema en esa dinámica en la medida que la individualización y diferenciación de las remuneraciones de los asalariados se contraponen a las formas colectivas de fijación salarial que buscan establecer las organizaciones gremiales (Dølvik y Nergaard, 2011; Barth, Bratsberg, Haegeland y Oddbjorn, 2012; Gittleman, 2014). Por este motivo, según sostienen Nergaard, Dølvik, Marginson, Arasanz Díaz y Bechter (2009), las formas de individualización vinculadas al mérito, al generar una constante desigualdad entre los ingresos de los trabajadores, pueden socavar la identidad colectiva y el compromiso hacia los sindicatos y afectar de esta manera el accionar de las organizaciones obreras. En este sentido, en algunos casos, los PPR han erosionado la influencia de los sindicatos sobre la determinación de los salarios, así como han debilitado la relación del sindicato con sus miembros (Heywood y Jirjahn, 2014; Heery, 2000).

Además, los PPR suelen estar diseñados para aumentar la productividad al estimular la competencia entre los empleados, y esto genera diferencias en los niveles salariales entre los trabajadores que realizan tareas comparables (Marginson et al., 2008; Bryson, Forth y Stokes, 2014; Heery, 2000). No obstante, el efecto de los diferentes niveles de PPR variará dependiendo del carácter que estos asuman. De esta manera, el nivel más alto de individualización, es decir, atar una parte del salario a la evaluación de desempeño, representa la mayor amenaza para los sindicatos, seguido por aquellos que se encuentran en un segundo nivel de individualización salarial (Arrowsmith y Marginson, 2011).

En esta dirección, McDonnell et al. (2015) señalan que la evaluación del desempeño refleja una orientación netamente individualista que margina la participación sindical. La supuesta incompatibilidad del sindicalismo y de los sistemas basados en el desempeño se relaciona con el efecto sobre la homogeneidad salarial y la pérdida, en ese marco, de influencia sindical en la negociación salarial (Marginson et al., 2008).

En este sentido, estudios realizados en países de Europa y los Estados Unidos han encontrado una asociación negativa entre la presencia y fortaleza sindical y la adopción de una remuneración variable vinculada al rendimiento

[Tweedie, Wild, Rhodes y Martinov-Bennie, 2018; Gunnigle, Lavelle y McDonnell, 2007]. No obstante, otros estudios han observado un incremento de PPR en empresas con fuerte presencia sindical (Heery, 2000; Capelli y Conyon, 2018), lo que es explicado por la incorporación de elementos objetivos a los PPR y, específicamente, a las evaluaciones de desempeño (Ferner y Almond, 2013).

La relación entre los PPR y los sindicatos puede ser vista a la vez como un factor institucional. Al respecto, Ferner y Almond (2013) observaron las diferencias entre los directivos y el área de mayor número de empleados en la incorporación de sistemas de evaluación de desempeño. En este sentido, la diferencia en su aplicación estaría dada por lo que los autores llaman “restricción institucional”: los PPR y otras prácticas de recursos humanos, para los empleados sindicalizados están más limitados por las instituciones locales que para los empleados directivos y, por tanto, son más propensos a ajustarse a las normas locales que a reflejar una alineación estratégica con sus casas matrices. En consecuencia, la diferenciación se deriva de los distintos impactos de las instituciones sobre los diferentes grupos de empleados (Singh, Darwish, Wood y Fattaah, 2016).

Dado lo anterior, se plantea la siguiente hipótesis

- Hipótesis 2: se espera una relación negativa entre la introducción de PPR vinculado a la evaluación de desempeño y la presencia sindical en los espacios de trabajo.

#### 2.4. La estrategia de las empresas multinacionales y el control de la política de recursos humanos. Su influencia sobre los pagos por rendimiento en las filiales argentinas

Otro de los elementos que configuran las formas de GDT y, específicamente, los PPR en las subsidiarias de las EMN, es el nivel de control ejercido por la casa matriz (Ferner, Belanger, Tregaskis, Morley y Quintanilla, 2013). La literatura sobre el tema de la autonomía en filiales de EMN marca la existencia de una tensión entre la dimensión global de las EMN y la dimensión local que, a través del marco institucional en el que operan, pueden tener un papel restrictivo para la incorporación de las prácticas impuestas desde la casa matriz (Edwards et al., 2016; Edwards y Kuruvilla, 2005).

Dentro de las perspectivas que buscan ver la influencia de la casa matriz sobre la incorporación de PPR en las filiales, el carácter internacional que asume la gestión de recursos humanos tiene un papel importante en la difusión de la cultura corporativa a nivel mundial, y esto, a su vez, actúa como un “aglutinante corporativo” (Evans, 1992). Hay evidencia de que las capacidades organizacionales de los recursos humanos son importantes en el grado de control corporativo central ejercido sobre PPR (Edwards, Marginson y Ferner, 2013a; Ferner et al., 2011). De esta forma, un mayor nivel de integración de las áreas de recursos humanos de las filiales con las matrices estaría posibilitando la incorporación de prácticas globales.

Otra de las dimensiones que se encuentra presente, al

momento de observar las lógicas de control sobre las filiales, es la estrategia de la EMN para la filial en términos de su orientación comercial. Algunos estudios muestran que “la incidencia de la matriz sobre las subsidiarias será mayor en los casos en que se desarrolle una competencia a nivel mundial y menor cuando esa competencia se desarrolle a nivel local” (Delfini, 2011, p.175). En este sentido, las empresas cuyas estrategias se vinculan a la obtención de rentas locales relacionadas con el mercado interno del país de instalación tendrán menos control sobre el área de gestión de trabajo que aquellas que busquen obtener esa renta por vía de las exportaciones y estén sometidas a la competencia internacional. En esta dirección, las filiales de las EMN pueden clasificarse, en función de su estrategia local y su vinculación con el mercado, de la siguiente manera: a) estrategias orientadas al mercado interno, b) estrategias orientadas al mercado interno con baja orientación exportadora y c) estrategias diversificadas, en las que un elevado porcentaje de sus ventas corresponden a exportaciones (Chudnovsky y López, 2001).

Si bien el control de la matriz puede vincularse con las estrategias de negocios de carácter global de la EMN y el lugar que ocupa cada filial dentro de ellas, existe un distintivo institucional que termina por imponer cierto margen de autonomía a la filial más allá del nivel de integración y control que busca tener la casa matriz (Bélanger, Giles y Grenier, 2003; Kristensen y Zeitlin, 2005). En este sentido, se puede suponer que cuanto mayor extensión tenga la EMN a nivel mundial, la posibilidad de homogeneizar su operatoria será más restringida, con lo que el control sobre sus filiales tendrá un menor alcance.

A partir de lo dicho en este subapartado se pueden plantear tres hipótesis:

- Hipótesis 3a: se espera que las probabilidades de aplicar una evaluación de desempeño vinculada a la individualización salarial sean positivas cuando se desarrolla una conducción desde la matriz del área de recursos humanos.
- Hipótesis 3b: las firmas con un alto nivel de ventas externas tendrán mayores probabilidades de desarrollar evaluaciones de carácter individualizante.
- Hipótesis 3c: se espera que las EMN con un alto grado de transnacionalización a nivel mundial tengan menores probabilidades de aplicación de evaluaciones de desempeño individualizante.

### 3. Metodología

El análisis que se presenta se inscribe en una metodología cuantitativa de abordaje y es el resultado de una encuesta aplicada a gerentes de recursos humanos de 83 filiales de EMN en Argentina, entre mediados de 2016 y 2017 en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Gran Buenos Aires y Córdoba. A partir de la literatura especializada y de entrevistas con informantes clave, se realizó el diseño del cuestionario, el que fue probado antes del comienzo de la recolección de datos y a partir de lo cual se realizaron

algunos ajustes para obtener la versión definitiva. Finalmente, la encuesta quedó conformada por seis apartados: estructura de la EMN a nivel mundial, estructura de la filial en Argentina, características de las relaciones laborales, organización del trabajo de la filial, gestión de recursos humanos y gestión de actividades de la filial. El cuestionario fue respondido en las oficinas de las empresas por los gerentes de recursos humanos.

Según el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación (MTEySS), la población de filiales en Argentina llegaba en 2015 a 1140 en los sectores de industria, comercio y servicios. El punto de partida para la realización de este trabajo fue el registro de las filiales y subsidiarias locales de las EMN con actividad en Argentina, a partir de los listados de empresas entregados por las cámaras de comercio bilaterales. A partir de esta información se elaboró una muestra no probabilística de 300 casos, obteniéndose respuesta de 83 empresas, respetándose las cuotas de actividad y tamaño proporcionales a los subgrupos de la muestra original, y seleccionando empresas de más de 20 empleados<sup>2</sup>.

El muestreo no probabilístico puede arrojar buenas estimaciones de las características de la subpoblación, sin embargo, dichas estimaciones no pueden ser proyectables a la población de manera estadística, dado que se desconoce la existencia de un sesgo sistemático en la muestra. De este modo, no se puede determinar técnicamente el grado de representatividad de las estimaciones y los resultados obtenidos deben analizarse con cierta precaución, limitando la inferencia a las empresas que se encuentran en la muestra. Para el análisis de los datos surgidos de la encuesta se utiliza un modelo de elección discreta Logit y se realiza un análisis de efectos marginales sobre las variables explicativas a fin de indicar el grado de incidencia

<sup>2</sup> Esta última condición se debe a que, en ellas, de acuerdo con la legislación laboral, podrían tener al menos un delegado sindical.

de cada una de ellas sobre la probabilidad de implementar una evaluación de desempeño individualizante por empresas.

En la [tabla 1](#) se pueden apreciar las distintas variables utilizadas para realizar el análisis de regresión logística, junto con una breve descripción de estas. En términos generales, es posible apreciar los siguientes hechos. En primer lugar, se verifica una distribución equitativa entre las empresas que implementan sistemas de evaluación individualizantes respecto de aquellas que no lo hacen. En segundo lugar, las empresas de origen estadounidense abarcan el 40% de la muestra, mientras que sólo el 25% pertenece a una red multinacional transnacionalizada (más de dos regiones a nivel global). En tercer lugar, solo el 30% de las empresas tienen autonomía local en la toma de decisiones relacionadas con la gestión de la fuerza de trabajo. En cuarto lugar, las empresas destinan en promedio (simple) un 17,3% de sus ventas al exterior, pero con una desviación estándar elevada, reflejo de la dispersión entre empresas que no exportan y otras que prácticamente destinan todo al mercado externo. En quinto lugar, la presencia sindical representa un 65%, lo que da cuenta de la elevada densidad sindical entre las empresas argentinas. En sexto lugar, el tamaño promedio está expresado en un logaritmo del empleo, pero en niveles, este promedio es de 1.228,3 empleados. Esta variable también presenta una desviación elevada, con una distribución equilibrada de empresas pequeñas, medianas y grandes<sup>3</sup>. Por último, las empresas que pertenecen al sector industrial alcanzan el 48% de la muestra, mientras que el resto se reparte entre empresas de servicios y comercio.

En función del marco analítico y las hipótesis planteadas, en la [tabla 1](#) se identifican: la variable dependiente

<sup>3</sup> Más concretamente, las empresas pequeñas (menos de 150 empleados) representan el 31,3% de la muestra, las medianas (entre 151 y 400 empleados) el 25,3% y las grandes (más de 400 empleados) el 43,4%.

**Tabla 1.** Descripción de las variables empleadas

Variable	Descripción	Tipo de variable y unidad de medición	Media	Desviación estándar
Evaluación de Desempeño	Implementación de evaluación sobre empleados que influye en el salario o en el cobro de un incentivo	Dicotómica (Dummy): 1=sí; 0=no	0,49	0,50
Estados Unidos	Empresas cuya casa matriz es de Estados Unidos	Dicotómica (Dummy): 1=sí; 0=no	0,40	0,49
Transnacionalización	Empresas en las que el 40% del empleo se encuentra distribuido en más de dos regiones a nivel global	Dicotómica (Dummy): 1=sí; 0=no	0,25	0,44
Control local de recursos humanos	Autonomía de las filiales en relación con la casa matriz en la gestión de la fuerza de trabajo	Dicotómica (Dummy): 1=sí; 0=no	0,31	0,47
Ventas externas	Porcentaje de ingresos totales en 2015 correspondientes a ventas al exterior	Continua (dentro de rango): porcentaje (0-100)	17,3	26,4
Presencia sindical	Presencia sindical en todos o algunos establecimientos	Dicotómica (Dummy): 1=sí; 0=no	0,65	0,48
Tamaño de firma	Número de empleados de la filial en 2014	Continua: logaritmo del empleo	5,8	1,7
Industria	Empresas que pertenecen al sector industrial	Dicotómica (Dummy): 1=sí; 0=no	0,48	0,50

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a EMN.



(evaluación de desempeño), cinco variables explicativas y dos variables de control. En relación con las variables explicativas, caben las siguientes menciones. En primer lugar, se toma el impacto diferencial de las empresas de origen estadounidense respecto del resto (principalmente europeas), teniendo en cuenta que presentan una mayor tendencia a la implementación de estrategias de individualización salarial. Para operacionalizar el grado de transnacionalización de las empresas, se utiliza una variable dicotómica que adopta el valor 1 cuando la empresa posee 40% de empleados distribuidos en al menos tres regiones mundiales diferentes (empresa transnacionalizada), y 0 cuando las empresas tienen 40% en dos regiones o bien 60% en una sola región (empresa regional). El indicador dicotómico de la variable explicativa estrategia de recursos humanos fue construido tomando como referencia dos variables. La primera de ellas se refería a si en la filial local el área de recursos humanos se encontraba integrada a un nivel superior o bien estaba separada, y la otra establecía el nivel de autonomía de la filial sobre la contratación de personal en tres categorías: alta, media y baja. Al respecto, se consideró que había “control local” en recursos humanos cuando el área de recursos humanos se encontraba separada de un nivel superior, mientras que el resto de las combinaciones se consideraron como integradas o con un mayor control por parte de la matriz. La variable Dummy de presencia sindical adopta el valor 1 si hay presencia en todos los establecimientos o en algunos establecimientos, y toma como valor base la presencia nula. En este sentido, se tomó la idea de presencia sindical y no de fuerza sindical, ya que solo se observaba la existencia o no de delegados sindicales en los espacios de trabajo y no se tomó en consideración el nivel de afiliación que existe, otro elemento que se considera en torno a la fuerza de los sindicatos.

Dada las características de la muestra que fueron mencionadas anteriormente, las estimaciones buscan responder a las hipótesis planteadas, sin dejar de tener en cuenta las variables de control ampliamente utilizadas en la literatura (Bartram, Boyle y Staton, 2015; Ferner et al., 2013). En primer lugar, se toma en cuenta el tamaño de la firma, medido a través del número de empleados, como un factor que afecta positivamente la probabilidad de que una empresa implemente sistemas de pagos variables (Ferner et al., 2011). Esta variable se incorpora como el logaritmo de la cantidad de empleados de la empresa en el país, transformación matemática más utilizada para convertir una distribución de datos con sesgo positivo en una simétrica. Luego, se introduce una variable dicotómica que diferencia a las empresas que son del sector industrial respecto de las que no pertenecen a dicho sector e integran otros, como el de servicios y comercio.

Para avanzar sobre el análisis de las hipótesis de trabajo, estas se testean a partir de la estimación de modelos no lineales de regresión logística (Logit), que son los más utilizados en la literatura especializada para caracterizar la relación entre una variable endógena categórica (o respuesta), cuya naturaleza responde a la presencia o no de determinado atributo (i.e. binaria), y un conjunto

de variables independientes (o explicativas) (Tang, He y Tu, 2012; Agresti, 2007)<sup>4</sup>. En particular, el modelo Logit relaciona una variable endógena ( $Y_i$ ) con variables explicativas ( $X_{ki}$ ) a través de una función de distribución de Bernoulli. En este sentido, el modelo estima la probabilidad de que ocurra (o no) el acontecimiento bajo estudio y se considera más potente que los modelos clásicos de regresión lineal truncados, dado que permite captar relaciones no lineales y acotar los valores estimados a un rango entre 0 y 1.

En cuanto a la interpretación de los parámetros estimados en un modelo Logit, su signo indica la dirección en que se mueve la probabilidad de ocurrencia del evento, ante un aumento unitario en la variable explicativa correspondiente. En estos modelos se puede analizar de forma directa el sentido de la correlación entre la variable dependiente y las variables explicativas, así como su significancia<sup>5</sup>. Sin embargo, el valor del parámetro no coincide con la magnitud de la variación en la probabilidad (como sí ocurre en el Modelo Lineal de Probabilidad). A diferencia del modelo de probabilidad lineal, en el modelo de regresión logística la tasa de cambio en la probabilidad asociada a un incremento unitario en una variable explicativa, dependerá en última instancia del valor inicial que toma la variable explicativa antes del incremento (Agresti, 2007). Para ello se aplica el análisis de efectos marginales para las variables explicativas, que permite indicar el porcentaje en que se aumenta o se contrae la probabilidad de que una empresa implemente PPR al tener la característica señalada por una variable, al considerar que las demás variables permanecen constantes.

#### 4. Resultados

A continuación, se presentan los resultados de la aplicación de la metodología descrita, empleada para analizar los determinantes de la implementación de pagos variables. Luego se analiza el impacto diferencial de cada variable a partir de su efecto marginal y, en particular, se presentan dos escenarios posibles.

Las regresiones parten de un modelo base compuesto solo por las variables de control y la variable explicativa “ventas externas”, al que se le incorporan incrementalmente variables explicativas en cada subsiguiente modelo, en función de las hipótesis de trabajo<sup>6</sup>. En la tabla 2 se registra la evolución del ajuste de los modelos, la significancia conjunta de las variables y el sentido de los signos, siendo el último modelo el que integra todas las variables explicativas. Desde la primera estimación base hasta el último modelo, el test de la razón de verosimilitud “Chi2” evidencia que los regresores son conjuntamente significativos e inciden sobre la probabilidad de ocurrencia del evento. El *pseudo-R2* (*R2* de McFadden) fue aumentando a

<sup>4</sup> Los modelos no lineales a partir de la función de distribución normal también son ampliamente utilizados en la literatura de estrategias de gestión. Sin embargo, estos predicen en forma similar a los modelos Logit, y los estimadores, al corregirlos para hacerlos comparables, son estadísticamente indistinguibles (Hoetker, 2007).

<sup>5</sup> Los parámetros estimados en un modelo Logit indican la dirección en que se mueve la probabilidad de ocurrencia del evento asociado a la variable dependiente.

<sup>6</sup> Siguiendo la regla de Freeman (1987), el tamaño de la muestra mantiene una proporción aceptable con la cantidad de regresores incorporados en las estimaciones, dado que hay más de diez observaciones por variable explicativa (incluyendo el intercepto).

medida que se fueron incorporando variables explicativas, desde 0,12 en el primer modelo a 0,25 en el último. Esto implica que la incorporación de las variables explicativas al modelo base no solo mantienen la significancia de cada modelo, sino que también incorporan nueva información que permite mejorar las predicciones sobre la probabilidad de que las empresas implementen sistemas de evaluación individualizantes (Menard, 2001). Cabe mencionar que todas las correlaciones entre las variables explicativas fueron inferiores a 0,56 y los valores del Factor de Inflación de la Varianza (FIV) para cada regresión, presentada en la tabla 2, se ubicaron entre 1,89 y 3,23, lo que indica que no existen altos niveles de colinealidad entre los regresores<sup>7</sup>.

A partir del modelo base, el modelo 2 incorpora la variable explicativa que captura el impacto de ser empresa estadounidense sobre la implementación de evaluación de desempeño individualizante. El tercer modelo agrega la variable grado de transnacionalización, que captura el

efecto de superar el mercado regional. El modelo 4 añade el efecto de las estrategias de recursos humanos. Finalmente, el quinto modelo suma el impacto de la presencia sindical, como variable dicotómica que toma el valor 1 para presencia sindical alta. Las estimaciones de los modelos se presentan en la tabla 2, en la que los valores asociados a las variables explicativas representan los coeficientes que explican la variación en el logaritmo de la razón entre la probabilidad de ocurrencia del evento y la probabilidad opuesta, ante cambios unitarios en las variables independientes; en paréntesis, debajo de cada coeficiente, se presenta la desviación estándar de cada variable.

En el caso de las variables explicativas, ser una empresa estadounidense no es relevante en ninguna de las estimaciones; es decir, que sea o no estadounidense no tiene un impacto considerable en torno a la evaluación de desempeño. Esto muestra, para el caso de las filiales argentinas, una diferencia con los resultados hallados por otros estudios (Ferner et al., 2011; Ahlvik y Bjorkman, 2015; Edwards et al., 2013b; Almond, 2011). En cambio, los modelos confirman que el grado de transnacionalización, el tipo de estrategias de recursos humanos de las empresas,

<sup>7</sup> En general, se considera a las correlaciones entre variables independientes superior a 0,80 o un FIV mayor a 10 como señal de multicolinealidad sustancial (Menard, 2001). Sin embargo, es importante destacar que la inflación de la varianza no es un obstáculo en situaciones en las que una variable explicativa resulta estadísticamente significativa, debido a que la inflación de la varianza no impidió rechazar la hipótesis nula planteada (O'Brien, 2007).

**Tabla 2.** Resultados de estimación de modelos Logit sobre la variable dependiente Evaluación de Desempeño

	Prob. (Y= Ev. Indiv.)				
	Modelo Base	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5
<b>Variables Explicativas</b>					
Presencia sindical					-1,753** (0,857)
Control local recursos humanos				-1,054* (0,606)	-1,237* (0,643)
Transnacionalización			1,944** (0,779)	1,907** (0,797)	1,898** (0,827)
Casa Matriz Estados Unidos		0,176 (0,498)	-0,733 (0,635)	-0,968 (0,668)	-0,992 (0,707)
Ventas externas	0,0269** (0,0110)	0,0269** (0,0110)	0,0397*** (0,0134)	0,0419*** (0,0140)	0,0383*** (0,0147)
<b>Var. control</b>					
Tamaño de empresa	0,0190 (0,139)	0,0251 (0,140)	-0,0133 (0,144)	-0,0710 (0,150)	0,152 (0,196)
Industria	-1,518*** (0,524)	-1,504*** (0,526)	-1,964*** (0,603)	-1,913*** (0,627)	-1,151 (0,721)
Constante	0,153 (0,839)	0,0432 (0,896)	0,157 (0,913)	0,853 (1,020)	0,487 (1,096)
Pseudo R2	0,1200	0,1211	0,1830	0,2109	0,2507
LR Chi2	13,81	13,94	21,06	24,26	28,84
Prob > chi2	0,0032	0,0075	0,0008	0,0005	0,0002
Nº de Obs.	83	83	83	83	83

Nota: desviación estándar entre paréntesis. \*\*\*p<0,01, \*\*p<0,05, \* p<0,1.

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a EMN.

la diversificación de las ventas con orientación al mercado externo y la presencia sindical están asociadas con el uso de evaluaciones de desempeño individualizante. El carácter transnacional de las empresas tiene un efecto positivo y significativo sobre la probabilidad de implementar evaluación de desempeño individualizante, lo que se mantiene al incorporar otros regresores. Por su parte, el control local de los recursos humanos tiene un efecto negativo y significativo sobre la probabilidad de implementación de evaluaciones de desempeño individualizante, y esto no cambia con la incorporación de la variable presencia sindical, que también es significativa, y con una incidencia negativa sobre la variable dependiente. En cuanto a las ventas externas de las empresas, esta variable incide de forma significativa en todos los modelos y mantiene su signo de correlación positivo con la variable dependiente.

Entre las variables de control, se destaca la variable "industria", que tiene un impacto negativo y significativo sobre la probabilidad de implementar evaluaciones de desempeño de carácter individualizante, excepto en el último modelo. Este efecto pierde significancia una vez que se incorpora la presencia sindical, lo que, probablemente, se explica por ser una variable omitida en los modelos previos, capturada por la variable industria. Por otro lado, la cantidad de empleados de la empresa no es relevante estadísticamente en ninguno de los modelos.

Para capturar el impacto individual de cada regresor sobre la probabilidad de la implementación de evaluaciones de desempeño individualizantes, se analizan los efectos marginales (EM) de las variables explicativas que, en el caso de modelos no lineales, agregan más información que los coeficientes (Cameron y Trivedi, 2009; Hoetker, 2007). Como se mencionó previamente, en los modelos no lineales los efectos marginales de las variables explicativas dependen de la función de distribución (logística), los valores de todas las demás variables independientes y sus respectivos coeficientes (Hanmer y Ozan Kalkan, 2012), lo que genera la posibilidad de implementar diferentes métodos de estimación de los EM. En particular, los efectos marginales de variables independientes categóricas son relativamente fáciles de comprender, dado que muestra cómo la probabilidad de ocurrencia de un evento ( $\text{Prob}(y=1)$ ) cambia cuando la variable, generalmente dicotómica, pasa de 0 a 1, después de controlar las otras variables en el modelo (Williams, 2012). Es decir, con una variable independiente dicotómica, el EM es la diferencia en las predicciones ajustadas para los dos grupos, por ejemplo, empresas transnacionalizadas y empresas que no lo son.

En este trabajo se optó por utilizar, en primer lugar, el cálculo de los efectos marginales promedio (EMP) de las observaciones de cada variable explicativa, dada la naturaleza categórica de las variables independientes, y no los EM para los valores medios de cada variable explicativa<sup>8</sup>. Luego, se realizaron predicciones sobre la probabilidad de

que una empresa implemente evaluaciones individualizantes para diferentes situaciones específicas.

En la [tabla 3](#) se resumen los EMP del último modelo estimado. Dentro de las variables explicativas, los respectivos efectos marginales toman el valor (positivo o negativo) en función de los coeficientes estimados en el modelo Logit, y cada coeficiente se interpreta como el incremento en la probabilidad de ocurrencia del suceso evaluación de desempeño individualizante por un incremento unitario en la variable asociada, dadas las restantes variables.

De las variables con un efecto positivo sobre la probabilidad de ocurrencia del evento en las empresas, el grado de transnacionalización de la empresa y la diversificación de las ventas con orientación exportadora, tienen un efecto significativo. Ser una empresa transnacionalizada es el factor que más incide en la probabilidad de implementar pagos individualizantes, con un incremento promedio de 32%. En cambio, la diversificación de las ventas hacia destinos externos, no aumenta sustancialmente la probabilidad de implementar esquemas de pagos variables (0,3%). De manera opuesta, en el caso de las variables que inciden negativamente en la probabilidad de implementación de PPR, los mayores efectos marginales corresponden a la presencia sindical, seguida por la estrategia de recursos humanos y el sector industrial. La presencia sindical genera un descenso promedio de casi 32% en la probabilidad de implementación de sistemas de evaluación individualizante, mientras que los establecimientos con autonomía en el manejo de la política de recursos humanos generan en promedio una contracción del 21% en la probabilidad de aplicación de esquemas de evaluación individualizante. Las empresas que pertenecen al sector industrial tienen, en promedio, casi un 21% menos de probabilidad de implementar pagos variables. Finalmente, el tamaño de la empresa en Argentina y si la empresa es de origen estadounidense no tienen efectos marginales significativos sobre la probabilidad de ocurrencia del evento.

En función de los EMP calculados, a continuación, se presentan estimaciones de los cambios en la probabilidad promedio de que una empresa implemente PPR ante el impacto diferencial de la presencia sindical, en diferentes contextos institucionales y características de las empresas. Para ello se limitó el análisis a los valores específicos de las variables explicativas con EM significativos. En primer lugar, en un escenario base, la elevada presencia sindical en las empresas genera una contracción de 71% a 39% sobre la probabilidad de implementar evaluaciones individualizantes (diferencia equivalente al EMP de la variable). Sin embargo, este escenario puede variar considerablemente de acuerdo con la posición de las restantes variables explicativas, que condicionan la implementación de PPR. Por ejemplo, si las empresas están dentro del sector industrial y la gestión de los recursos humanos es local, la probabilidad de implementar evaluaciones individualizantes se contrae a 44% en el caso de una presencia sindical nula, y a 16% con presencia sindical en todos o algunos establecimientos. En cambio, si se consideran empresas transnacionalizadas y con ventas diversificadas, la probabilidad

<sup>8</sup> La utilización de valores medios para las variables explicativas puede ser útil en determinados casos, generalmente con variables continuas, en los que aquellos valores son representativos para la muestra. Pero en las variables dicotómicas, el caso promedio podría no existir en la muestra, lo que representa un problema. Para una argumentación en profundidad sobre la preferencia del método de EMP en determinados casos, se recomienda consultar el trabajo de Hanmer y Ozan Kalkan (2012).



de implementar evaluaciones individualizantes asciende a 84% en el caso de que la presencia sindical sea nula, y a 54% si hay presencia sindical. De este modo, la presencia sindical afecta la implementación de PPR, pero con una variabilidad significativa entre un escenario de mínima, según si las empresas sean del sector industrial y con autonomía local en el manejo de los recursos humanos (reduciendo la probabilidad promedio) o, un escenario de máxima, en caso de que las empresas sean transnacionales y orientadas al mercado externo (lo que eleva la probabilidad promedio).

**Tabla 3.** Efectos marginales promedio de covariables sobre probabilidad de evaluación de desempeño.

	dy/dx	Desviación estándar	Significancia
Presencia sindical	-0,3196	0,1405	**
Control local recursos humanos	-0,2148	0,1027	**
Transnacionalización	0,3146	0,1116	***
Casa matriz Estados Unidos	-0,1638	0,1044	
Tamaño de empresa	0,0265	0,0338	
Industria	-0,2074	0,1256	*
Ventas externas	0,0067	0,0022	***

Nota: dy/dx para variables categóricas binarias es el cambio discreto en relación con el nivel base. \*\*\*  $p < 0,01$ , \*\*  $p < 0,05$ , \*  $p < 0,1$ .

Fuente: elaboración propia en base a encuestas a EMN.

## 5. Conclusiones

Este artículo se enfocó en analizar los determinantes que intervienen en las EMN para la implementación de PPR a través de evaluaciones de desempeño a sus empleados de las filiales de Argentina. Para ello, se tomó como punto de partida la bibliografía internacional sobre esta problemática en dos direcciones. La primera, en función de dar cuenta de cuál es el sistema de mayor nivel de individualización dentro de los PPR, y se estableció la evaluación de desempeño que tiene incidencia sobre el salario de los trabajadores como aquel PPR más individualizado. La segunda dirección estuvo vinculada a elaborar las hipótesis sobre los determinantes que afectan la adopción de PPR con carácter individualizante.

En esta misma línea, el tomar como objeto de estudio a las EMN permite establecer la existencia de ciertas particularidades en torno al país de origen, sus estrategias de negocios y su incidencia sobre las filiales. De esta manera, a partir de las estimaciones econométricas, en el análisis se pudo observar cómo en torno a la variable del país de origen no existía una relación significativa entre los procesos de individualización y las empresas de Estados Unidos, con lo que se refutó así la primera hipótesis planteada. En otros estudios, se ha demostrado que las empresas estadounidenses tienden a un desarrollo más amplio de los PPR a través de sus filiales (Ferner y Almond, 2013; Ahlvik y Bjorkman, 2015; Grote, 2005; Shibata, 2002; Rubery y Grimshaw, 2003). Los resultados obtenidos se podrían asociar a la creciente homogenización de estrategias de recursos

humanos entre las EMN, producto de la adopción por parte de empresas no estadounidenses de las prácticas globales implementadas generalmente por las empresas del país del norte (Pudelko y Harzing, 2008).

En función de la hipótesis planteada en torno a la estrategia de recursos humanos, se debe indicar, en primer lugar, que una estrategia integrada de control supone bajos niveles de autonomía para las filiales locales. En este sentido, del análisis empírico se desprende que la autonomía en la gestión de la fuerza de trabajo incide negativamente en la probabilidad de implementar PPR, en línea con lo registrado en otros trabajos (Edwards et al., 2013b; Ferner et al., 2011) que demuestran que un mayor control sobre la filial permite la incorporación más recurrente de los PPR.

La presencia sindical también es un elemento que va en la dirección de las hipótesis formuladas, con una incidencia negativa sobre la probabilidad de que las empresas implementen pagos individualizantes. Esto se corresponde con las posturas tradicionales que ven una pérdida de injerencia de los sindicatos allí donde se implementan evaluaciones de desempeño y se individualizan los PPR, dado que van en contra de los postulados sindicales y formas colectivas de fijación de las remuneraciones (Marginson et al., 2008).

A partir del análisis de los efectos marginales, se observa que hay un conjunto de variables e indicadores que tienen una incidencia central en el desarrollo de PPR en las filiales argentinas de las EMN. En este sentido, el grado de transnacionalización de las empresas es el factor con mayor impacto sobre la probabilidad de aplicar PPR, mientras que la orientación de las ventas al mercado externo tiene una contribución que no es relevante. Por otra parte, la presencia sindical es un factor que disminuye fuertemente la probabilidad de implementar evaluaciones de desempeño y otros elementos de pagos variables. A esto también se suma el control local de la gestión de la fuerza de trabajo y el sector de la empresa.

Si se toma el caso particular de la presencia sindical en establecimientos, se verifica que su impacto diferencial negativo sobre la predicción de la probabilidad promedio de implementar PPR puede variar sensiblemente de acuerdo con las características institucionales y estructurales de las empresas. Es decir, la presencia sindical elevada puede reducir significativamente la posibilidad de implementar PPR, en el caso de que las empresas tengan autonomía en las estrategias de recursos humanos y pertenezcan al sector industrial, y, en otros casos, puede tener una incidencia relativa menor, como sucede con las empresas transnacionalizadas y orientadas hacia el mercado externo.

Los resultados permiten verificar que la probabilidad de implementar PPR tiene una variabilidad importante en función de las características estructurales de cada empresa, así como también de factores institucionales y sectoriales. Por otra parte, el origen de la casa matriz, así como su tamaño, no son factores que tengan una incidencia significativa en la probabilidad de implementar pagos individualizantes. En este sentido, pareciera que los PPR serían un elemento de distinción entre las empresas multinacionales

regionales, o que solo están emplazadas en Latinoamérica, respecto de aquellas transnacionales globales. Por otra parte, las instituciones que representan los intereses de la fuerza de trabajo en Argentina son un factor de peso, que implica un freno a la implementación de prácticas laborales de incorporación de PPR, como ocurre en ciertos países de Europa con elevada densidad sindical (Gunnigle et al., 2007). En relación con ello, y a la vista que empresas con elevada densidad sindical, como las automotrices, que han incorporado sistemas de evaluación de desempeño (Delfini, 2011), parece importante para ellas llegar a su implementación al sostener una negociación con los sindicatos que contemple las condiciones de funcionamiento de estas organizaciones y sus afiliados.

En relación con las limitaciones del trabajo empírico, como se mencionó previamente, los resultados deben interpretarse con prudencia, en la medida que la evidencia no es directamente generalizable a la población de las EMN en Argentina. De este modo, si bien el abordaje implementado ha sido valioso, al representar una aproximación empírica a un fenómeno todavía poco estudiando en Argentina, hace falta profundizar en el análisis del comportamiento de las empresas subsidiarias en el país, a partir de bases de datos con un mayor número de empresas que permitan contrastar la evidencia presentada. Otro elemento a considerar en el futuro es poder realizar un análisis más profundo sobre los diferentes esquemas de pagos variables, las características centrales que los definen, así como también considerar el impacto que tienen sobre el nivel salarial y las diferenciaciones que se generan en los ingresos de los empleados.

## Fuentes de financiación

El presente artículo se inscribe en el marco del Proyecto de Investigación Científico y Tecnológico (PICT) 0931-13, financiado por el Ministerio de Ciencia y Tecnología de la Nación, como así también en el marco de los proyectos de la Universidad de Buenos Aires de Ciencia y Tecnología (UBACyT) 2020150200138BA, financiado por la Universidad de Buenos Aires (Argentina).

## Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

## Bibliografía

- Agresti, A. (2007). *An Introduction to Categorical Data Analysis. Second Edition*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Ahlvik, C. y Bjorkman, I. (2015). Towards explaining subsidiary implementation, integration, and internalization of MNC headquarters HRM practices. *International Business Review*, 24(3), 497-505.
- Almond, P. (2011). Re-visiting country of origin effects on HRM in multinational corporations. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 258-271.
- Arrowsmith, J. y Marginson, P. (2011). Variable pay and collective bargaining in British retail banking. *British Journal of Industrial Relations*, 49(1), 54-79.
- Barth, E., Bratsberg, B., Haegeland, T. y Oddbjorn, R. (2012). Performance pay, union bargaining and within firm inequality. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 74, 327-62.
- Bartram, T., Boyle, B. y Staton, P. (2015). Performance and reward practices of multinational corporations operating in Australia. *Journal of Industrial Relations*, 57(2), 210-231.
- Bélanger, J., Giles, A. y Grenier, J. (2003). Patterns of corporate influence in the host country: a study of ABB in Canada. *International Journal of Human Resource Management*, 14(3), 469-85.
- Bloom, M., Milkovich, G. y Mitra, A. (2003). International compensation: learning from how managers respond to variations in local host contexts. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 1350-1367.
- Bryson, A., Forth, J. y Stokes, L. (2014). The performance pay premium: How big is it and does it affect wage dispersion? *IZA Discussion Paper Series*, No. 8360. Bonn, Germany. Institute for the Study of Labor.
- Cameron, A. C. y Trivedi, P. K. (2009). *Microeconometrics using Stata*. Texas: Stata Press.
- Cappelli, P. y Conyon, M. (2018). What Do Performance Appraisals Do? *ILR Review*, 71(1), 86-116.
- Chudnovsky, D. y López, A. (2001). La inversión extranjera directa en el mercosur. Un análisis comparativo. En D. Chudnovsky (Coord.), *El boom de inversión extranjera directa en el Mercosur*. Madrid: Siglo Veintiuno.
- Delfini, M. (2011). Relaciones laborales y "gestión de recursos humanos" en filiales de empresas multinacionales en Argentina. *Sociedad y Economía*, 20, 171-195.
- Dølvik, J. y Nergaard, K. (2011). Variable pay, collective bargaining and trade unions: A comparison of machinery and banking companies in Norway. *Economic and Industrial Democracy*, 33(2), 267-293.
- Edwards, T. y Kuruvilla, S. (2005). International HRM: National business systems, organizational politics and the international division of labour in MNCs. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(1), 1-21.
- Edwards, T., Marginson, P. y Ferner, A. (2013a). Multinational companies in cross-national context: integration, differentiation and the interactions between MNCs and nation states. *Industrial and Labor Relations Review*, 66(3), 547-587.
- Edwards, T., Tregaskis, O., Collings, D., Jalette, P. y Susaeta, L. (2013b). Control over employment practice in multinationals: Subsidiary functions, corporate structures, and national systems. *ILR Review*, 66(3), 670-95.
- Edwards, T., Sánchez-Mangas, R., Jalette, P., Lavelle, J. y Minbaeva, D. (2016). Global standardization or national differentiation of HRM practices in multinational companies? A comparison of multinationals in five countries. *Journal of International Business Studies*, 47(8), 991-1021.
- Evans, P. (1992). Management development as glue technology. *Human Resource Planning*, 15(1), 85-106.
- Ferner, A., Edwards, T. y Tempel, A. (2011). Power, institutions and the crossnational transfer of employment practices in multinationals. *Human relations*, 65(2), 163-187.
- Ferner, A. y Almond, P. (2013). Performance and reward practices in foreign multinationals in the UK. *Human Resource Management Journal*, 23(3), 241-261.
- Ferner, A., Belanger, J., Tregaskis, O., Morley, M. y Quintanilla, J. (2013). US MNCs and the control of subsidiary human resource and employment practice. *Industrial and Labor Relations Review*, 66(3), 645-696.
- Freeman, D. H. (1987). *Applied categorical data analysis*. New York: Marcel Dekker Inc.
- Gittleman, M. (2014). Pay for Performance and Compensation Inequality: Evidence from the ECEC. *ILR Review*, 68(1), 28-52.
- Grote, R. (2005). *Forced Ranking: Making Performance Management Work*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Gunnigle, P., Lavelle, J. y McDonnell, A. (2007). Industrial relations in MNC: double-breasting and trade union avoidance in Ireland. Working Paper, Department of Personnel and Employment Relations, Kemmy Business School, University of Limerick, Irlanda.
- Hanmer, M. J. y Ozan Kalkan, K. (2012). Behind the Curve: Clarifying the Best Approach to Calculating Predicted Probabilities and Marginal Effects from Limited Dependent Variable Models. *American Journal of Political Science*, 57(1), 263-277.

- Heery, E. (2000). Trade unions and the management of reward. En G. White y J. Druker (Eds.), *Reward Management. A Critical Text* (54-83). Londres: Routledge.
- Heywood, J. y Jirjahn, U. (2014). Variable Pay, Industrial Relations and Foreign Ownership: Evidence from Germany. *British Journal of Industrial Relations*, 52(3), 521-552.
- Hoetker, G. (2007). The use of Logit and Probit Models in Strategic Management Research: Critical issues. *Strategic Management Journal*, 28, 331-343.
- Jacoby, S. (1997). *Modern Manors: Welfare Capitalism since the New Deal*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Kristensen, P. y Zeitlin, J. (2005). *Local Players in Global Games: The Strategic Constitution of a Multinational Corporation*. Oxford: Oxford University Press.
- Marginson, P., Arrowsmith, J. y Gray, M. (2008). Undermining or reframing collective bargaining? Variable pay in two sectors compared. *Human Resource Management Journal*, 18(4), 327-346.
- McDonnell, A., Gunnigle, P., Lavelle, A. y Lamare, R. (2015). Beyond managerial talent: 'key group' identification and differential compensation practices in multinational companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(12), 1299-1318.
- Menard, S. W. (2001). *Applied logistic regression analysis*. Sage University Papers Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, 07-106. California, Estados Unidos: Sage Publications.
- Nergaard, K., Dølvik, J., Marginson, P., Arasanz Díaz, J. y Bechter, B. (2009). Engaging with Variable Pay: A Comparative Study of the Metal Industry. *European Journal of Industrial Relations*, 15(2), 125-146.
- O'Brien, R. M. (2007). A Caution Regarding Rules of Thumb for Variance Inflation Factors. *Quality & Quantity*, 41, 673-690.
- Pudelko, M. y Harzing, A. (2008). The Golden Triangle for MNCs: Standardization Towards Headquarters Practices, Standardization Towards Global Best Practices and Localization. *Organizational Dynamics*, 37(4), 394-404.
- Rubery, J. y Grimshaw, D. (2003). *The Organization of Employment: An International Perspective*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Shibata, H. (2002). Wage and performance appraisal systems in flux: a Japan-United States comparison. *Industrial Relations*, 41(4), 629-652.
- Singh S., Darwish, K., Wood, G. y Fattaah Mohamed, A. (2016). Institutions, complementarity, human resource management and performance in a South-East Asian Petrostate: the case of Brunei. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(18), 2538-2569.
- Tang, W., He, H. y Tu, X. M. (2012). *Applied Categorical and Count Data Analysis*. Boca Raton: Taylor & Francis Group.
- Tweedie, D., Wild, D., Rhodes, C. y Martinov-Bennie, N. (2018). How Does Performance Management Affect Workers? Beyond Human Resource Management and Its Critique. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 205-231.
- Williams, R. (2012). Using the margins command to estimate and interpret adjusted predictions and marginal effects. *The Stata Journal*, 12(2), 308-331.